

A decorative graphic consisting of several overlapping blue circles of varying sizes and shades, connected by thin blue lines. One large circle is at the top right, a smaller one is in the middle right, and another large one is at the bottom right. A horizontal bar is also present at the top left.

Projeto Inova ACADEBio

Plano de Sustentabilidade Econômica
sem investimento externo

Projeto Consolidação do Sistema Nacional de
Unidades de Conservação – SNUC/LifeWeb.

2017

ELABORAÇÃO DE UM NOVO MODELO DE GESTÃO PARA ACADEBIO E ALINHAMENTO DO MODELO PEDAGÓGICO

Edital	Termo de Referência – Projeto Consolidação do Sistema Nacional de Unidades de Conservação – SNUC/LifeWeb
Produto	3 - Modificado
Título do Produto	Projeto Inova ACADEBio – Plano de Sustentabilidade Econômica sem investimento externo
Elaborado por	Original Trade/GOPA
Equipe de elaboração	João Tezza Neto – Economista MBA – Gestão Estratégica e Econômica de Negócios Vivian Polikar – MBA Negócios

SIGLAS

ACADEBio	Centro de Formação em Conservação da Biodiversidade
ADM	Administração
CEPENE	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Biodiversidade Marinha do Nordeste
CEPESUL	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Biodiversidade Marinha do Sul
C.O.F.I.N.S.	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
EAD	Educação à Distância
FAT	Faturamento
FLONA	Floresta Nacional
GTZ	Agência de Cooperação Técnica Alemã
ICMBio	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
IRPJ	Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas
MEC	Ministério da Educação
OS	Organizações Sociais
PAC	Plano Anual de Capacitação
PIS	Programa de Integração Social
SISNAMA	Sistema Nacional de Meio Ambiente
TdR	Termo de Referência
TI	Tecnologia da Informação
TIR	Taxa Interna de Retorno
UCs	Unidades de Conservação
VPL	Valor Presente Líquido

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa estratégico da ACADEBio para o triênio 2017-2020.	8
Figura 2 - Ampliação do Público Alvo atendido por ACADEBio.....	15
Figura 3 – Novos Produtos e Serviços ACADEBio.....	16
Figura 4 – Número de alunos graduados na área ambiental (k), durante o período de 2013-2015.	17
Figura 5 – Número de Alunos em Escolas Particulares de Itu e Sorocaba.....	21
Figura 6 – Modelo de gestão da ACADEBio.....	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Descrição da estrutura da ACADEBio.....	11
Tabela 2 – Capacidade ocupação e taxa de ocupação.....	12
Tabela 3 – Lista de Casas da Vila de São João.	13
Tabela 4 – Sugestão de cursos a serem oferecidos ao Público Externo	18
Tabela 5 – Custos fixos e variáveis da ACADEBio, 2018-2022.....	27
Tabela 6 – Equipe adicional necessária.....	29
Tabela 7 – Fontes atuais de recursos da ACADEBio.....	30
Tabela 8 – Equipe ACADEBio, valores de 2016.	30
Tabela 9 – Receitas projetadas	31
Tabela 10 – Necessidade de investimento.....	32
Tabela 11 – Fluxo de Caixa.....	33
Tabela 12 – Necessidade de Capital de Giro.....	33
Tabela 13 – DRE Projetado.....	34

SUMÁRIO

1.	SUMÁRIO EXECUTIVO	6
2.	INTRODUÇÃO	7
3.	ESTRUTURA ATUAL	10
4.	ANÁLISE DE MERCADO	14
4.1	Foco de Atuação	14
4.2	Novos Serviços e Produtos Ofertados	14
4.2.1	Educação	16
4.2.2	Serviços compartilhados com FLONA	20
4.3	Serviços em parceria com Centros de Pesquisas	24
4.3.1	CEPENE – Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Biodiversidade Marinha do Nordeste	25
4.3.2	CEPESUL – Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Biodiversidade Marinha do Sul ...	25
4.4	Projetos Especiais	26
4.4.1	Parcerias	26
4.4.2	Eventos ICMBio/ ACADEBio	26
5.	CUSTOS	27
5.1	Custos Fixos e Variáveis	27
5.2	Equipe adicional necessária	28
6.	ORÇAMENTO	30
6.1	Fontes Atuais	30
6.2	Equipe ACADEBio	30
6.3	Receitas Projetadas	31
6.4	Necessidade de investimento	32
7.	ANÁLISE FINANCEIRA	33
7.1	Fluxo de Caixa	33
7.2	Necessidade de Capital de Giro	33
7.3	Necessidade de Capital de Giro	Erro! Indicador não definido.
7.4	DRE Projetado	34
8.	MODELO DE GESTÃO	35
9.	ANEXOS	37

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O novo modelo de negócios, orientado para a contratação de uma Organização Social (OS) para efetuar a gestão operacional e implantação do plano estratégico, além de buscar novas fontes de recurso externo, gera maior impacto na sociedade em geral reduzindo a dependência de recursos financeiros públicos, ao mesmo tempo em que mantém a mesma intensidade de capacitações para servidores públicos. Nesse sentido, a ACADEBio amplia o escopo de atuação atendendo além dos servidores próprios e de demais órgãos públicos, os alunos do ensino fundamental e ensino superior, bem como o público geral, com programas de visitas e conscientização ambiental.

Após apresentação do Produto 3 - Modelo de Sustentabilidade da ACADEBio, percebeu-se a necessidade de construir um modelo que considerasse o cenário em que a Organização Social (OS) não tenha recursos financeiros para fazer o investimento de aproximadamente dois milhões necessários para melhorias e ampliação da capacidade de hospedagem e para o lançamento e manutenção da plataforma de ensino à distância. Nesse caso, os investimentos serão feitos com o recurso excedente advindo da gestão operacional da ACADEBio e da FLONA. Para tanto, será necessário adiar em um ano o início dos investimentos em melhoria e ampliação da capacidade de hospedagem, além do desenvolvimento de cursos para utilização em plataforma de ensino à distância. Também é necessário ampliar a equipe em 27 pessoas ao longo dos próximos cinco anos.

Esse novo plano de negócios poderá gerar um faturamento bruto adicional de aproximadamente 15 milhões de reais em 2022, considerando a oferta de (i) cursos presenciais, tanto na ACADEBio quanto nos Centros de Pesquisa, e à distância abertos ao público, (ii) serviços de hospedagem para os alunos e também para turistas, (iii) atividades voltadas para o turismo ecológico, (iv) venda de mudas do viveiro, (v) meliponicultura e (vi) locação do espaço para treinamentos e demais eventos. Ainda poderão ser realizados congressos de Conservação Ambiental e parcerias com órgãos externos. Adicionalmente, aos serviços descritos no produto 3, está a (vii) venda de ingressos para acesso às instalações da FLONA, bem como para (viii) atividades de camping, ciclismo, atividades aquáticas, escalada e concessão da lanchonete para a operação de um terceiro. Na sequência, são explicitadas as premissas para as novas receitas.

2. INTRODUÇÃO

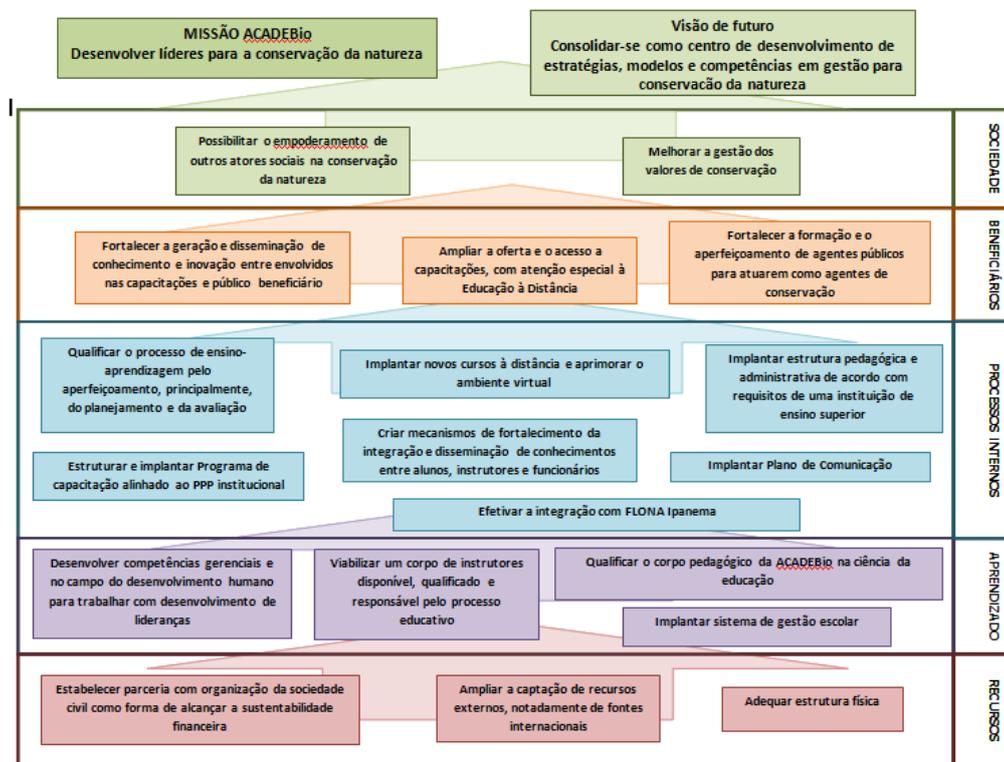
O Centro de Formação em Conservação da Biodiversidade (ACADEBio) realiza capacitação e educação corporativa com ênfase no atendimento das demandas do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio). Ao longo de 9 anos de funcionamento contribuiu com um sistema de educação relevante para o fortalecimento institucional, participando diretamente do desenvolvimento de competências técnicas essenciais ao bom desempenho da gestão de Unidades de Conservação (UCs) no Brasil.

Como efeito adicional, a ACADEBio também ajudou na formação da cultura institucional diferenciada do ICMBio em prol da conservação. Certamente, a imersão em coletivos de servidores oriundos de diversas realidades do Brasil, enriqueceu de forma única a criação, disseminação e o intercâmbio de conhecimento em torno do desafio de gestão das Unidades de Conservação.

Em seu último planejamento estratégico (2017) o ICMBio reorientou a ACADEBio para atender a missão de **“Desenvolver líderes para a conservação da natureza”** e para assumir uma visão de futuro voltada para **“consolidar-se como centro de desenvolvimento de estratégias, modelos e competências em gestão para conservação da natureza”**.

O mapa estratégico (Figura 1) foi pautado não só no amadurecimento gerencial e no estado da arte do trabalho desenvolvido na ACADEBio, mas também nas mudanças recentes de atribuições deste Centro de formação, conferidas pelo Decreto nº 8.974, de 24 de janeiro de 2017, que reformula a estrutura regimental do ICMBio.

Figura 1 – Mapa estratégico da ACADEBio para o triênio 2017-2020.



Fonte: ACADEBio, 2017.

O complexo educacional formado pela ACADEBio, Floresta Nacional (FLONA) de Ipanema, Centros de Pesquisa do ICMBio e UCs oferecem a oportunidade de planejar melhorias consideráveis nas atividades de formação profissional e educação, tanto para os servidores do ICMBio quanto para a sociedade em geral. Isso depende da implantação de um modelo de gestão capaz de gerar receitas próprias no sentido do autofinanciamento institucional.

Neste contexto encontra-se o esforço de elaboração do (i) Plano de Desenvolvimento Institucional da ACADEBio (Produto 1); (ii) Modelo de gestão da ACADEBio (Produto 2) e (iii) plano de sustentabilidade econômica da ACADEBio (Produto 3).

- i. Plano de Desenvolvimento Institucional – refere-se ao documento orientador institucional da unidade de ensino e educação. Serve ao planejamento institucional e aos objetivos de credenciamento junto ao Ministério da Educação (MEC) enquanto unidade de ensino superior e de especialização.
- ii. Plano de gestão – refere-se à estratégia de gestão da ACADEBio focada na possibilidade de gerar receitas próprias e melhoria da oferta de serviços por meio de contrato de gestão com uma Organização Social - OS.

- iii. Plano de sustentabilidade econômica – refere-se ao desenho do modelo operacional, oferta de serviços e produtos da ACADEBio, identificando atuais e novas fontes de receitas, custos e despesas com objetivo na melhoria da qualidade e sustentabilidade financeira para o período de 2018 a 2022.

Com base nas diretrizes estabelecidas no Termo de Referência (TdR) da consultoria, o presente documento pretende expor o conteúdo gerado durante as reuniões, oficinas de planejamento, atividades de pesquisa e estudos realizada pela equipe de consultores e servidores do ICMBio diretamente envolvidos com a temática.

Nesse sentido, o projeto de fortalecer a ACADEBio tem como objetivos finalísticos (i) melhorar o processo educacional ofertado pelo ICMBio aos seus servidores, (ii) ampliar o orçamento oriundo de receita própria e (iii) contribuir com a educação na sociedade voltada para a conservação ambiental no Brasil, (iv) fortalecer a imagem do ICMBio na sociedade brasileira e (vi) permitir o fortalecimento institucional.

3. ESTRUTURA ATUAL

A ACADEBIO está localizada no interior da FLONA de Ipanema, UC Federal, que abrange parte dos municípios de Iperó, Araçoiaba da Serra e Capela do Alto, no Estado de São Paulo.

A ACADEBIO é constituída por dois blocos principais:

- Administrativo-pedagógico - Espaço destinado às atividades administrativas, logísticas e pedagógicas, onde ocorrem o planejamento e execução dos cursos e demais eventos. Neste bloco localizam-se as salas de aula e de reuniões, os escritórios, o auditório e demais espaços para as atividades educacionais, além de um espaço para lazer e realização de atividades física.
- Alojamento - espaço destinado aos serviços de recepção, hospedagem, alimentação e lavanderia.

A ACADEBIO conta ainda com diversos espaços disponibilizados pela FLONA de Ipanema para realização de atividades práticas de campo, tais como: sítio histórico, trilhas sinalizadas, remanescentes florestais, áreas em processo de recuperação ambiental, estande de tiro, além de outras áreas apropriadas para capacitação em manejo de áreas protegidas.

As instalações da ACADEBio são compostas de salas de aula, de instrutores, de reuniões, de leitura e estudo, de multimídia e vídeo conferência, auditórios, laboratórios, espaço para conferência e confraternizações, dentre outras estruturas conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Descrição da estrutura da ACADEBio

Infraestrutura	Quantidade	Capacidade
Salas de Aula – 5 mini auditórios e 4 salas planas	9	335
Auditório	1	202
Laboratório de Informática	1	30
Espaço para Conferência	1	70
Sala de Instrutores	1	15
Sala de reunião reservada	1	10
Sala de Leitura e Estudo - sala central e 5 salas menores	1	62
Sala Multimídia e Vídeo Conferência	1	35
Casa de Vivências – espaço de confraternização	1	200
Rede Wifi (alojamento/administração)	2	N/A
Alojamento – 18 suítes e 25 quartos de uso coletivo	1	160
Casa de Hospedagem – 5 quartos coletivos	1	18
Cozinha Industrial e Refeitório	1	180
Lavanderia	1	N/A
Ambulatório	1	N/A
Ambientes de Sala de Estar c/ TV	3	N/A
Área de lazer externa e interna - academia de ginástica, campo de futebol e de vôlei	1	N/A

Fonte: ICMBio, 2017.

A Tabela 2 apresenta características quantitativas relacionadas aos alunos atendidos na ACADEBio e a taxa de ocupação sendo uma relação percentual entre o número de ocupação anual e o número de ocupação atual.

Tabela 2 – Capacidade ocupação e taxa de ocupação.

Indicadores	Qtde	Taxa %
Capacidade de ocupação diária	170	
Dia do ano disponível (aprox.)	268	
Capacidade de ocupação anual (diárias)	45.560	100
Média anual de alunos atendidos	2.330	
Média de permanência (dias)	5	
Ocupação atual aproximada (diárias)	11.650	26

Fonte: ICMBio, 2017.

A parceria com a FLONA possibilita ampliação desse espaço por meio da recuperação do complexo relacionado à Vila de São João. Para tanto, é necessário investir na reforma das casas, conforme a Tabela 3.

Tabela 3 – Lista de Casas da Vila de São João.

Rua	Área (m2)	Quem utiliza	Estado de Conservação	Potencial de Leitos	Expectativa de Investimentos
Benjamin Constant n° 08	119,93	Sem uso	Regular estado de conservação	12	R\$ 77.654,68
Floriano Peixoto n° 04	177,83	Sem uso	Regular estado de conservação	12	R\$ 115.144,93
José Bonifácio n° 05	103,95	Sem uso	Regular estado de conservação	12	R\$ 67.307,63
José Bonifácio n° 10	88	Sem uso	Regular estado de conservação	12	R\$ 56.980,00
Mal. Deodoro da Fonseca n° 08	137,43	Sem uso	Regular estado de conservação	12	R\$ 88.985,93
Mal. Deodoro da Fonseca n° 10	118,22	Sem uso	Regular estado de conservação	12	R\$ 76.547,45
Mal. Deodoro da Fonseca n° 12	213,94	FLONA	Bom estado de conservação	11	-
Visconde Porto Seguro n° 01	301,79	Sem uso	Regular estado de conservação	18	R\$ 195.409,03
Visconde Porto Seguro n° 02	401,39	ACADEBio	Bom estado de conservação	15	-
Visconde Porto Seguro n° 05	215,61	FLONA	Regular estado de conservação	24	R\$ 139.607,48
Total	1.878,09			140	R\$ 817.637,13

Fonte: ICMBio, 2017.

4. ANÁLISE DE MERCADO

4.1 Foco de Atuação

Atualmente, a ACADEBio atende servidores próprios e de outros órgãos públicos, principalmente, os que compõem o Sistema Nacional de Meio Ambiente (SISNAMA), por meio de cursos e disponibilização do espaço para cursos externos.

Os eventos considerados essencialmente de capacitação de servidores possuem previsão no Plano Anual de Capacitação (PAC) e são executados com recursos específicos, destinados pelo Ministério do Planejamento para esse fim. Há eventos no PAC que recebem financiamento integral ou parcial de outras instituições e também ocorrem capacitações realizadas pelo ICMBio que não estão previstas no PAC, as quais são integralmente financiadas por parceiros ou executadas a partir da obtenção de recursos das áreas finalísticas.

Com o presente plano de negócios, pretende-se ampliar seu escopo de atuação e público alvo, gerando novas fontes de receita, ao mesmo tempo em que se permite a redução de custos para o ICMBio, diminuindo a dependência das fontes do ICMBio.

4.2 Novos Serviços e Produtos Ofertados

Como descrito acima, com o intuito de manter a sua sustentabilidade e, também, ampliar e contribuir com a formação e preparo de pessoas no seu entorno e nacionalmente, a ACADEBio planeja ampliar seu escopo de atuação atendendo, além dos servidores do ICMBio e funcionários públicos das esferas Municipais, Estaduais e Federais, a sociedade em geral, estudantes e profissionais da área ambiental e alunos dos Ensinos Fundamental e Médio (Figura 2).

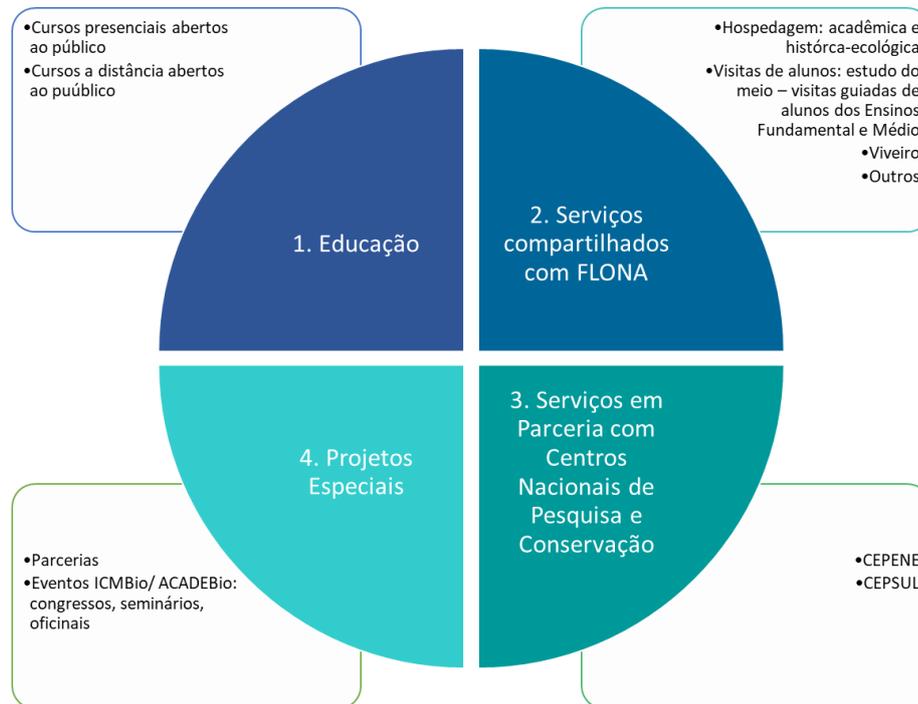
Figura 2 - Ampliação do Público Alvo atendido por ACADEBio



Fonte: ICMBio e Projeções da Consultoria, 2017.

Os critérios de definição do novo público alvo estão relacionados à pertinência com os objetivos da ACADEBio, análise de mercado e viabilidade econômica do plano de negócios. Dessa forma, sugere-se a atuação da ACADEBio em quatro frentes principais (Figura 3).

Figura 3 – Novos Produtos e Serviços ACADEBio.

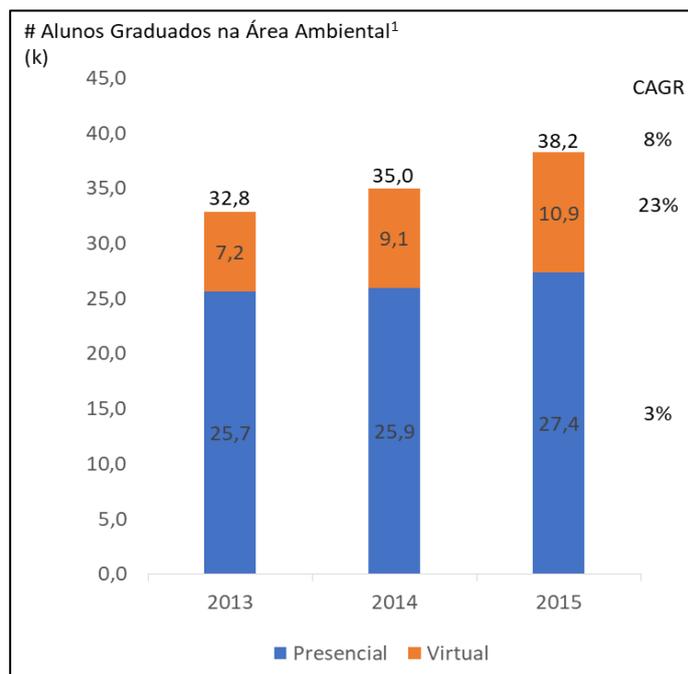


Fonte: Consultoria, 2017.

4.2.1 Educação

Apenas em 2015, foram ofertados mais de 600 cursos de graduação na área ambiental (Agroecologia, Ecologia, Engenharia Ambiental e Sanitária, Ciências Biológicas, Gestão Ambiental e Saneamento Ambiental) gerando um quantitativo de 19 mil estudantes formados, 15% a mais do que no ano anterior (Figura 4) (INEP, 2015).

Figura 4 – Número de alunos graduados na área ambiental¹ (k), durante o período de 2013-2015.



Fonte: INEP, 2015.

De acordo com o portal do MEC, existem mais de 1.200 cursos de especialização cadastrados na área ambiental. Com foco nos recém-formados e profissionais que buscam especialização no setor, a ACADEBio pode desenvolver cursos voltados para o ambiente corporativo, para fortalecer a gestão socioambiental no ambiente da produção.

A educação é foco central da ACADEBio, está presente na missão e na visão orientando todas as demais atividades da instituição. Dentre os serviços oferecidos estão àqueles relacionados mais diretamente aos processos educativos e outros que podem assumir conotação educativa a depender de sua concepção.

Em 2016, a ACADEBio ministrou 5.679 horas/aula, o que representa cerca de 33% da sua capacidade total, considerando que suas 9 salas sejam utilizadas durante 8 horas por dia, durante 240 dias no ano. Sugere-se que a ACADEBio ofereça 20% das horas não utilizadas para o público geral, com uma margem² de 40%, possibilitando um maior alcance e disseminação de conhecimento, além de incrementos nas receitas.

¹ Inclui Agroecologia, Ciências Ambientais, Ciências Biológicas, Engenharia Ambiental, Engenharia Ambiental e Sanitária, Formação de Professor de Biologia, Gestão Ambiental e Saneamento Ambiental.

² Refere-se ao percentual adicionado aos custos totais para formação do preço final do curso. Representa o valor excedente que será utilizado pela OS para investimentos e melhorias.

A seguir uma sugestão de cursos que podem ser ofertados ao público em geral (Tabela 4).

Tabela 4 – Sugestão de cursos a serem oferecidos ao Público Externo.

Portfólio	Curso	Tipo	Carga Horária	Vagas Abertas	Preço de Venda (R\$)
Curso do PAC abertos ao público externo	Gestão da Biodiversidade	Técnico/ Especialização	160	30	2.241,81
	Gestão Socioambiental	Técnico/ Especialização	120	30	1.681,35
	Geoprocessamento	Técnico/ Especialização	80	30	1.120,90
	Gestão para Resultados em UC	Pós-graduação	360	25	9.307,29
	Gestão Socioambiental	Pós-graduação	360	25	9.307,29
Novos cursos	Licenciamento Ambiental para Iniciativa Privada	Técnico/ Especialização	40	25	672,54
	Resp. Socioambiental no Ambiente da Produção	Técnico/ Especialização	40	25	672,54
	Boas Práticas de Gestão Ambiental	Técnico/ Especialização	20	30	280,23
	Aperfeiçoamento Professores EF e EM	Técnico/ Especialização	10	30	140,11

Fonte: PAC e Análise da Consultoria, 2017.

A seguir os produtos e serviços propostos no âmbito da Educação pela ACADEBio.

4.2.1.1 Cursos presenciais abertos ao público

Lato Sensu

- Gestão da Biodiversidade: capacitação sobre gestão ambiental, relacionamento com a sociedade e pesquisa.
- Gestão Socioambiental: formação de gestores e atores chaves para atuação consciente em relação ao entorno socioambiental da empresa.

- Geoprocessamento: utilização de ferramentas de geoprocessamento, desde navegação e GPS até operação de sistemas de informação geográficas.
- Licenciamento Ambiental para a Iniciativa Privada: capacitação sobre normas e procedimentos a serem cumpridos pelas empresas.
- Responsabilidade Socioambiental no Ambiente da Produção: utilização de ferramentas e indicadores para implantação da responsabilidade socioambiental no setor corporativo
- Boas Práticas de Gestão Ambiental: conscientização da população em geral sobre a gestão ambiental, descarte correto e ações individuais que podem gerar impacto ambiental.
- Aperfeiçoamento de Professores do Ensino Fundamental e do Ensino Médio: atualização de professores da área biológica e correlatas.

Strictu sensu

- Pós-Graduação em Gestão para Resultados em Unidades de Conservação: capacitação em sistema de gestão que prioriza o resultado na organização, ao invés de processos.
- Pós-Graduação em Gestão Socioambiental: especialização com 3 linhas temáticas: Educação Ambiental na Gestão Pública da Biodiversidade, Participação Social na Gestão da Biodiversidade e Gestão de Conflitos Socioambientais.

4.2.1.2 Cursos a distância abertos ao público

O Ensino a distância da ACADEBio deverá operar em rede com os Centros de Pesquisa que contam com estrutura de teleconferência e link dedicado. Com a ferramenta é possível oferecer plataforma online de ensino integrando alunos presenciais e à distância simultaneamente. Além de fornecer material complementar aos cursos presenciais, sugere-se o desenvolvimento de cursos inteiramente à distância, permitindo o alcance de público de regiões mais distantes ou com menor flexibilidade de horário. Nesse contexto, sugerem-se duas categorias de cursos:

Cursos pagos: pré-formatados em vídeoaulas e acompanhados por professor-monitor. O aluno paga pelo curso completo e recebe certificado de conclusão do curso. Os benefícios gerados são para geração de caixa e para divulgação da ACADEBio enquanto Centro de Educação do ICMBio potencializando os demais serviços ofertados.

Cursos gratuitos com certificados pagos: a oferta é gratuita para livre inscrição e conclusão. Nos casos de emissão de certificado será cobrada uma taxa de R\$ 50. São cursos menores do que os cursos pagos e não existe o acompanhamento do professor-monitor.

Para o cálculo da receita incremental com cursos à distância, considerou-se que 1,5% dos graduados no setor ambiental entre 2013 e 2015 farão um curso pago da ACADEBio e 20% dos graduados em cursos EAD no setor ambiental nesse mesmo período farão cursos gratuitos, sendo que 15% desses alunos comprarão um certificado.

4.2.2 Serviços compartilhados com a FLONA de IPANEMA

A FLONA de Ipanema tem potencial para ampliar suas receitas decorrentes de serviços e produtos que já são oferecidos aos visitantes, pessoas e empresas interessadas em conservação da natureza. Em 2016, a FLONA recebeu mais de 50 mil visitantes. Toda a receita gerada na FLONA é realizada por recolhimento de taxas federais com pagamentos de GRUs³ – Guia de Recolhimento da União. De modo geral, essa forma de recolhimento acaba por não favorecer a gestão de serviços locais de menor envergadura para a escala do Governo Federal. Nestes casos é melhor que o conjunto dos serviços ofertados sejam mantidos a partir da gestão local dos recursos. Sendo assim, o modelo estabelece uma relação de causa e efeito mais próxima entre oferta de serviços, custos de manutenção, qualidade e gestão financeira.

A associação da FLONA ao modelo de gestão proposta para ACADEBio resulta na oportunidade de (i) ampliação das fontes de receita, (ii) maior aproximação com a sociedade local, nacional e internacional; e (iii) melhoria na agilidade de gestão da Unidade.

A seguir uma descrição dos serviços de apoio à gestão da FLONA:

4.2.2.1 Hospedagem

Acadêmica

Alunos de outras regiões podem optar por hospedarem-se no complexo durante o período do curso que estão matriculados. Essa é uma opção atraente para muitos estudantes que não precisariam se deslocar do hotel até o local do curso, além de considerar a pouca oferta de hotéis na região.

Entre 2012 e 2016, em média 2.330 alunos se hospedaram no complexo por ano. Para cálculo da receita potencial com esse serviço, considera-se um aumento de 5% ao ano desse número, com valor da diária começando em R\$ 75 no primeiro ano por leito⁴ (considerando a média de R\$ 170 por quarto em hotéis próximos) e estadia de cinco noites.

³ Guia de Recolhimento da União é um dos documentos instituídos pelo Ministério da Fazenda para pagamentos a Órgãos Públicos Federais.

⁴ Quartos acomodam até 4 pessoas.

Histórica-Ecológica

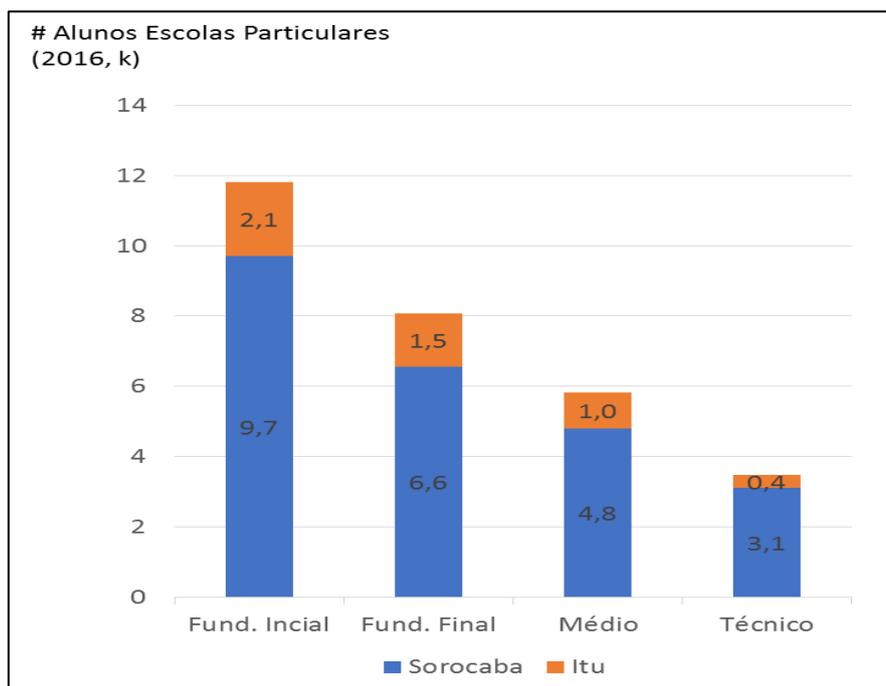
Voltada para à sociedade em geral, que tenha interesse em passar alguns dias na FLONA em atividades de turismo ecológico. Para a oferta desse serviço, é necessário recuperar e remodelar as casas do complexo relacionado à Vila de São João. Estima-se a recuperação de aproximadamente 47 leitos por ano, com uma taxa de ocupação de 40%, em 300 dias do ano, com diárias iniciais de R\$ 90 por leito.

Visitas de Alunos – Estudo do Meio

Um grupo importante para a conscientização da sociedade são os estudantes do Ensino Médio, que podem ter um maior contato com a natureza e a pesquisa por meio de vivências de um final de semana na FLONA, e do Ensino Fundamental, com visitas de um dia.

Considerando apenas os anos finais do Ensino Fundamental e o Ensino Médio, nos colégios particulares de Sorocaba e Itu, municípios no entorno da FLONA, tem-se um público alvo de aproximadamente 14 mil alunos. Ainda pensando na conscientização dessa faixa escolar, a ACADEBio poderá ofertar cursos de atualização para professores dos Ensinos Fundamental e Médio.

Figura 5 – Número de Alunos em Escolas Particulares de Itu e Sorocaba



Fonte: Governo do Estado de São Paulo – Secretaria da Educação, 2016.

O Estudo do Meio é um método coletivo de ensino e aprendizagem interdisciplinar que integra diversas áreas do conhecimento, por meio do contato direto com determinada realidade ou meio geográfico. A aula de campo é uma das etapas do Estudo do Meio e possibilita a apresentação de conteúdos de forma diferenciada da exposta em sala de aula, gerando a construção de saberes a partir da experiência dos estudantes, além de estimular que o aluno desenvolva sua capacidade de análise, observação, síntese e expressão.

A biodiversidade da FLONA faz com que o espaço seja uma boa opção para as escolas desenvolverem projetos de Estudo do Meio, programa que já é presente na grade curricular de diversos colégios, tanto para alunos do Ensino Fundamental, quanto do Ensino Médio, conforme descrito abaixo:

i. Visitas guiadas para Alunos do Ensino Fundamental.

Alunos do Ensino Fundamental de escolas particulares próximas à FLONA poderão fazer visitas com duração de 6 horas, em grupos de 25 alunos, três vezes na semana. A FLONA receberia 300 alunos por mês a um valor de R\$40/ aluno.

ii. Vivências para Alunos do Ensino Médio.

Focado nos alunos do Ensino Médio, com duração de um final de semana, para que os alunos possam ter um programa de imersão na FLONA, com estímulo a conscientização ambiental. A FLONA receberia 120 alunos por mês a um valor de R\$640/ aluno. Esse valor é composto pelos custos dos monitores, alimentação e estadia durante um final de semana e custos de marketing, acrescidos de uma margem de 25%.

Recomenda-se avaliar a necessidade de contratação de seguro contra acidentes para alunos e demais visitantes, valor não contemplado nesse plano.

4.2.2.2 Viveiro de sementes

O viveiro está localizado próximo à vila São João de Ipanema e tem os objetivos de produzir mudas para serem utilizadas em experimentos florestais; recuperar áreas degradadas da FLONA; fornecer mudas para os municípios próximos a fim de induzir a recuperação florestal no entorno da FLONA; fornecer educação ambiental e realizar treinamento para trabalhos em viveiros, podendo explorar a produção de mudas, a coleta de sementes, o acompanhamento das matrizes e até mesmo os trabalhos de recuperação de áreas degradadas e recomposição florestal.

As mudas de espécies nativas são produzidas a partir de sementes coletadas na própria Unidade. Essas mudas permanecem no viveiro desde seus cotilédones até a idade ideal de transplante.

Apesar de não existir divulgação e venda ativa de mudas, a FLONA realizou um volume de vendas de 12.646 mudas desde 2015. A partir de 2017, foi contratado um Técnico Ambiental que poderá assessorar visitantes e estimular a venda, bem como fornecer instruções sobre plantio e conservação. Com isso e o aumento das visitas, espera-se que em 2018 seja possível vender aproximadamente 57.785 mudas, ao preço médio de R\$ 2,21 (preço varia conforme o tamanho da muda, segundo portaria).

4.2.2.3 Serviços adicionais

Esses serviços foram idealizados a fim de aumentar as receitas nos anos iniciais, considerando que a OS fará os investimentos necessários a partir recursos arrecadados.

A FLONA de Ipanema está aberta à visitação pública desde 1998 e o número de visitantes tem crescido a cada ano, atingindo mais de 55 mil visitantes em 2016, sendo que cerca de 50% dos visitantes pagam um ingresso de R\$9,00.

Considerando a divulgação do complexo por uma equipe de marketing, estima-se um aumento de 20% no número de visitantes no primeiro ano, gerando um faturamento de aproximadamente 300 mil reais.

Visita Flona Ingresso	2015	2016	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
# Visitantes		55000					
% Pagante	25187	31702	38042	45651	52499	57748	60636
Valor do Ingresso	R\$ 8,00	R\$ 8,00	R\$ 9,00	R\$ 9,00	R\$ 10,00	R\$ 12,00	R\$ 12,00
Faturamento	R\$ 201.406,00	R\$ 253.616,00	R\$ 342.381,60	R\$ 410.857,92	R\$ 524.985,12	R\$ 692.980,36	R\$ 727.629,38

Com relação as atividades extras que podem ser realizadas na FLONA e assumindo um cenário conservador, considera-se que 30% do público pagante faça alguma atividade adicional paga, como ciclismo, arborismo, atividade aquática ou escalada, e que 7% acampem no complexo, conforme detalhado nas tabelas abaixo:

Atividades Pagas (ciclismo, atividade aquática, arborismo, escalada)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
# visitantes	11413	13695	15750	17325	18191
Valor médio da atividade	7	7	10	10	12
Faturamento	R\$ 79.889,04	R\$ 95.866,85	R\$ 157.495,54	R\$ 173.245,09	R\$ 218.288,81

Nota: atualmente, guias cobram R\$60 por grupos de 10 pessoas para a realização de um passeio

Camping	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
# visitantes	2663	3196	3675	4042	4245
Valor da diária	20	20	22	22	25
Faturamento	R\$ 53.259,36	R\$ 63.911,23	R\$ 80.847,71	R\$ 88.932,48	R\$ 106.112,62

Além da venda de ingressos de entrada, considera-se a concessão da lanchonete por um valor de locação mensal de R\$2.500 e do estacionamento para uma empresa terceira que fará o

repasso de 10% do seu faturamento bruto, considerando o pagamento de diária de estacionamento no valor de R\$10, para 1/6 do público pagante.

Estacionamento Flona	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
#carros	6340	7608	8750	9625	10106
Valor da diária	10	10	12	12	15
Faturamento Concessionária	R\$ 63.404,00	R\$ 76.084,80	R\$ 104.997,02	R\$ 115.496,73	R\$ 151.589,45
Faturamento OS	R\$ 6.340,40	R\$ 7.608,48	R\$ 10.499,70	R\$ 11.549,67	R\$ 15.158,95

Também é possível locar espaços do Sítio Histórico para exposições, atividades corporativas e eventos. Para tanto, considera-se de forma conservadora, uma meta para a OS de faturamento bruto anual de R\$60.000.

Para executar esse plano, será necessário a contratação de um funcionário de apoio, que será responsável por acompanhar a execução das atividades e o cumprimento das metas estabelecidas.

4.2.2.4 Outros

Além dos serviços mencionados acima, a FLONA tem grande potencial para oferecer mais serviços para a sociedade, conforme descrito abaixo, que serão objeto de estudo em outro projeto:

i. Projeto Jataí – Meliponicultura: voltado para o manejo da abelha sem ferrão *Tetragonisca angustula*, importante polinizador nativo. O projeto visa ampliar o serviço ambiental de polinização, gerar emprego e renda por meio da extração do mel, produção de própolis e confecção de caixas de criação racional, incentivar a formação de colônias para incremento da produção agrícola no entorno, e fornecer atividades de educação ambiental e treinamento.

ii. Locação de espaços pedagógicos para cursos e treinamentos realizados na ACADEBio, incluindo estande de tiro, “campo de cana”, espaço de vivências, trilhas e sítio histórico, que também podem ser utilizados para treinamento corporativo de liderança que utilizam espaços abertos para execução de dinâmicas de grupo.

iii. Museu do Ferro.

iv. Espaço para eventos.

4.3 Serviços em parceria com Centros de Pesquisas

O ICMBio também realiza a gestão de 14 Centros de Pesquisa, que são espaços de educação dentro de UCs. Esses espaços trazem um grande diferencial para a ACADEBio, por estarem situados em diferentes regiões e biomas do Brasil, podendo complementar o catálogo de cursos oferecidos e

propiciar a disseminação de conhecimento necessário para a conservação desses territórios e suas biodiversidades.

Os dois centros que atualmente estão mais preparados para esse tipo de parceria são o Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Biodiversidade Marinha do Nordeste (CEPENE), em Recife; e o Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Biodiversidade Marinha do Sul (CEPESUL), em Itajaí.

4.3.1 CEPENE – Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Biodiversidade Marinha do Nordeste

Desenvolve atividades de formação relacionadas à pesquisa e conservação de ambientes costeiros e marítimos, monitorando a biodiversidade marinha e espécies marinhas protegidas. Além das atividades do PAC, desenvolvem parcerias com universidades e secretarias do meio ambiente, além de sediar eventos e ceder seu espaço para eventos da comunidade.

Possui estrutura composta por 1 auditório com capacidade para 100 pessoas, 4 salas de aula para 30 alunos, 1 sala de reunião e 1 salão, além de 14 apartamentos para 4 pessoas cada, com ar condicionado, banheiro e frigobar.

4.3.2 CEPESUL – Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Biodiversidade Marinha do Sul

Localizado no centro de Itajaí-SC, desenvolve atividades de pesquisa sobre conservação da biodiversidade costeiro-marinha, monitoramento da biodiversidade associada a atividades antrópicas e à avaliação do estado de conservação das espécies da fauna marinha, além de elaborar Planos de Ação Nacionais para Conservação de Espécies Ameaçadas. Ainda ministra cursos de curta duração e palestras e disponibiliza seu espaço para palestras de cunho ambiental de outras instituições. Estima-se que o centro utilize até 20% da sua capacidade horária para ministrar cursos.

Existe potencial para implantação de curso de especialização com foco em biodiversidade e conservação marinha, com o diferencial de possibilitar a utilização do Navio de Pesquisa “Soloncy Moura” como navio-escola.

A sua estrutura é composta por 4 prédios, em uma área total de 6.000m², incluindo auditório para 60 pessoas, 2 salas de apoio, laboratório, coleção biológica e biblioteca. Possui equipe composta por 13 servidores, 4 bolsistas do CNPq, 7 bolsistas do GEF Mar e 2 bolsistas PIBIC, além dos colaboradores de manutenção e vigilância.

Da mesma forma que se estimou a oferta de cursos presenciais da ACADEBio, calcula-se que os Centros de Pesquisa possam oferecer 20% das suas horas não utilizadas para o público geral, com uma margem de 40%.

4.4 Projetos Especiais

4.4.1 Parcerias

Parcerias com outras instituições já ocorrem atualmente, são consideradas projetos especiais e sua continuidade será estimulada pela OS. O objetivo é criar programas voltados especificamente para as necessidades do órgão parceiro ou oferecer vagas para alunos por ele designado nos cursos já oferecidos pela ACADEBio. As vagas ou cursos são custeados por meio de bolsas cedidas pelo parceiro.

Dentre os possíveis parceiros nacionais, destacam-se o Serviço Florestal Brasileiro (SFB), Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), Agência Nacional de Águas (ANA) e outros órgão públicos municipais, estaduais ou federais, bem como empresas privadas que tenha interesse em patrocinar seus funcionários nos cursos oferecidos pela ACADEBio. O mesmo tipo de acordo pode ser feito com provedores de bolsas de estudos internacionais e financiadores de projetos, tais como GIZ, KFW, USAID, JICA. Além desse modelo, é possível o desenvolvimento conjunto de cursos com universidades públicas, que auxiliam na divulgação dos mesmos, além de propiciar troca entre professores e estimular pesquisa.

4.4.2 Eventos ICMBio/ ACADEBio

Importante segmento de atividades relacionadas à mobilização social, sensibilização, posicionamento institucional, divulgação dos cursos e ampliação do uso da infraestrutura. Precisa ser definido com a direção do ICMBio e a equipe da ACADEBio quais eventos podem ter caráter periódico para sua realização. Proposta de eventos para discussão:

- i. Congresso Latino Americano de Gestão de Áreas Protegidas.
- ii. Seminário nacional de tecnologias para conservação ambiental
- iii. Oficinas ACADEBio de inovação para gestão de áreas protegidas
- iv. Outros

5. CUSTOS

5.1 Custos Fixos e Variáveis

Os custos de determinado empreendimento dizem respeito aos custos fixos⁵ e variáveis⁶ necessários tanto para a produção dos serviços ou produtos oferecidos pela ACADEBio, quanto para os gastos para manter o pleno funcionamento de suas atividades. Os custos deste plano de negócio estão projetados para o período de 2018 a 2022 (Tabela 5).

Tabela 5 – Custos fixos e variáveis da ACADEBio, 2018-2022.

Custos	2018	2019	2020	2021	2022
Custos Fixos (R\$)					
Equipe ACADEBio	2.197.246,47	2.307.108,79	3.022.464,23	3.773.587,44	4.562.266,82
Equipe Cursos Virtuais		522.000,00	548.100,00	701.505,00	799.580,25
Equipe FLONA	171.539,99	343.079,98	571.799,96	600.389,96	630.409,46
Centro de Pesquisa	893.443,33	938.115,00	985.021,27	1.034.272,33	1.085.985,95
Hospedagem	405.832,80	426.124,44	447.430,66	469.802,20	493.292,30
Viveiro	64.800,00	68.040,00	71.442,00	75.014,10	78.764,81
Manutenção FLONA	2.308.948,59	2.447.485,51	2.325.111,23	2.208.855,67	2.319.298,45
ADM e Manutenção ACADEBio	1.527.558,12	1.603.936,03	1.684.132,83	1.768.339,47	1.856.756,44
Locação de veículos e Serviços de motorista⁷	275.560,70	289.338,74	303.805,68	318.995,96	334.945,76
Projetos Especiais	-	-	89.500,00	-	98.673,75
Subtotal	7.844.930,00	8.945.228,98	10.048.807,86	10.950.762,13	12.259.973,99

⁵ Custos fixos referem-se aos gastos que permanecem constantes, independente de aumentos ou diminuições na quantidade produzida e vendida. Estes custos fazem parte da estrutura do negócio (SEBRAE, 2016).

⁶ Custos variáveis são aqueles que variam diretamente com a quantidade produzida ou vendida, na mesma proporção (SEBRAE, 2016).

⁶ Não inclui custos com seguros.

⁷ Considera otimização de recursos em 10% do valor atual no primeiro ano (ajuste da frota ao longo do ano para se ajustar a demanda)

Custos Variáveis – Ano 1 a 5 (R\$)					
Fornecimento de alimentação ⁸	768.648,57	911.340,17	1.043.595,31	1.146.101,39	1.175.544,64
Professores e Coordenadores	239.954,65	479.909,30	799.848,83	1.031.470,71	1.212.692,81
Venda de hospedagem (10%)		10.575,00	10.575,00	50.760,00	126.900,00
Viveiro	20.337,20	39.109,99	46.931,99	49.747,91	52.732,78
Projetos especiais	13.500,00	27.000,00	45.000,00	90.000,00	150.000,00
Outros	84.108,22	88.313,63	92.729,31	97.365,78	102.234,07
Subtotal	1.126.548,63	1.556.248,09	2.038.680,44	2.465.445,79	2.820.104,30
TOTAL	8.971.478,63	10.501.477,07	12.087.488,30	13.416.207,92	15.080.078,29

Fonte: Projeções elaboradas pela Consultoria, 2017.

5.2 Equipe adicional necessária

A Tabela 6 apresenta as projeções referentes à equipe adicional necessária para o pleno funcionamento do negócio.

⁸ Considera otimização de recursos em 10% do valor atual no primeiro ano (ajuste da frota ao longo do ano para se ajustar a demanda)

Tabela 6 – Equipe adicional necessária.

Serviço/Produto	Profissional	Quantidade	Valor Ano (x R\$ 1.000)
Cursos Presenciais	Diretor Acadêmico	1	244,8
	Gerente Administrativo	1	163,2
	Assist. Administrativo	2	102,0
	Pedagoga Sênior	1	90,0
EAD	Gerente de Projetos	1	90,0
	Técnico Moodle	2	126,0
	Analista TI	1	70,2
	Pedagoga	3	216,0
	Webdesigner	2	126,0
	Suporte TI	2	64,8
FLONA	Guia EF e EM	4	204,0
	Guia Público Geral	3	153,0
	Marketing	1	72,0
	Apoio Gestao FLONA	1	142,8
Hospedagem	Recepcionistas	2	71,2
	Gerente	1	61,2
	Camareira	2	61,2
	Técnico de Manutenção	1	20,4
TOTAL		27	1.946,8

Fonte: Pesquisa de mercado, 2017.

6. ORÇAMENTO

Este item refere-se às fontes atuais de recursos da ACADEBio (Tabela 7), à equipe da instituição (Tabela 8) e às projeções de receitas (Tabela 9) e de investimentos necessários (Tabela 10).

6.1 Fontes Atuais

Tabela 7 – Fontes atuais de recursos da ACADEBio.

Fontes de Recursos ACADEBio	Ano (R\$)		
	2015	2016	2017
Orçamento PAC	1.245.214	1.013.524	2.160.941
Outras fontes (projetos)	-	829.763	-
Fonte ICMBio (Orçamentário, RH e horas aula)	2.514.834	2.908.941	2.000.000
Repasso FLONA⁹		2.308.948	
Total	3.760.048	7.061.176	4.160.941

Fonte: ICMBio, 2017.

6.2 Equipe ACADEBio

Tabela 8 – Equipe ACADEBio, valores de 2016.

Equipe ACADEBio	Valores 2016 (R\$)
Ajuda de Custo	8.650,81
Apoio Administrativo	1.349.392,99
Auxiliar Operacional	239.202,67
Total	1.597.246,47

Fonte: ICMBio, 2017.

⁹ Dados de 2015 e 2017 não informados.

6.3 Receitas Projetadas

Tabela 9 – Receitas projetadas

Descrição da Receita	Receita Mensal Ano 1	Ano				
		1	2	3 ¹⁰	4	5
PAC	180.078,42	2.160.941,00	2.290.597,46	2.176.067,59	2.067.264,21	1.963.901,00
Repasso ICMBio – Manutenção	166.666,67	2.000.000,00	2.120.000,00	2.014.000,00	1.913.300,00	1.817.635,00
Repasso ICMBio – FLONA	192.412,38	2.308.948,59	2.447.485,51	2.325.111,23	2.208.855,67	2.098.412,89
Cursos Presenciais	62.309,86	747.718,30	910.325,12	1.495.436,59	1.942.676,97	2.059.237,59
Cursos Virtuais	-	-	-	869.815,50	1.087.269,38	1.359.086,72
Hospedagem acadêmica	101.703,13	1.220.437,50	2.193.520,63	3.371.078,81	3.573.343,54	3.787.744,15
Hospedagem turística – FLONA	8.812,50	105.750,00	105.750,00	507.600,00	1.269.000,00	2.100.000,00
Visitas guiadas – FLONA	2.915,10	34.981,19	69.962,39	116.603,98	123.600,22	131.016,24
Vivência EM – FLONA	18.443,10	221.317,14	442.634,29	737.723,81	781.987,24	828.906,48
Viveiro – FLONA	10.833,33	130.000,00	250.000,00	300.000,00	318.000,00	337.080,00
Ingresso - FLONA¹¹	31.560,17	378.722,00	448.466,40	565.484,82	734.530,03	772.788,32
Atividades Adicionais - FLONA¹²	11.095,70	133.148,40	159.778,08	238.343,24	262.177,57	324.401,43
Locação Espaço – FLONA	5.000,00	60.000,00	63.600,00	67.416,00	71.460,96	75.748,62
Curso e hospedagem Centro Pesquisa	115.859,90	1.390.318,80	1.473.737,93	1.562.162,20	1.655.891,94	1.755.245,45
Congresso	-	-	-	147.320,00	-	156.159,20
Projetos Especiais	7.500,00	90.000,00	180.000,00	300.000,00	600.000,00	1.000.000,00
TOTAL	915.190,24	10.982.282,92	13.155.857,79	16.794.163,79	18.609.357,72	20.567.363,08

Fonte: Projeções elaboradas pela Consultoria, 2017.

¹⁰ A partir do 3^o ano, diminui-se repasse ICMBio em 5%

¹¹ Inclui estacionamento e concessão de lanchonete

¹² Camping, ciclismo, atividades aquáticas, arborismo e escalada

Necessidade de investimento

Tabela 10 – Necessidade de investimento

Descrição	Qtd.	Valor Unit. (R\$)	Ano (R\$)				Valor Total
			1	2	3	4	
I - Reformas		7.112,00		-434.705,00	-434.705,00	-334.705,00	-1.304.116,00
Hospedagem FLONA	47	7,112,00		-334.705,00	-334.705,00	-334.705,00	-1.004.116,00
Reforma estrutura atual - Acessibilidade				-100.000,00	-100.000,00	-100.000,00	-300.000,00
II – EAD		100.000,00		-230.000,00	-230.000,00	-230.000,00	-690.000,00
Produção de vídeos cursos mensalidade	2	70.000,00		-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00	-420.000,00
Produção de vídeos curso certificado	3	30.000,00		-90.000,00	-90.000,00	-90.000,00	-270.000,00
III – Investimento fixo total (I+II)	1	107.112,00		-664.705,00	-664.775,00	-664.775,00	-1.994.116,00

Fonte: Projeções elaboradas pela Consultoria, 2017.

7. ANÁLISE FINANCEIRA

Este item apresenta pontos de grande relevância para a análise financeira no presente plano de negócios, tais como: (i) Fluxo de caixa (Tabela 11); (ii) Necessidade de Capital de giro (Tabela 12); (iii) e DRE Projetado (Tabela 13).

7.1 Fluxo de Caixa

Tabela 11 – Fluxo de Caixa.

Ano	1	2	3	4	5
Saldo inicial de caixa	-	1.782.411,38	3.419.357,28	6.899.309,72	10.736.108,10
(+) Repasse ICMBio	6.469.889,59	6.858.082,97	6.515.178,82	6.189.419,88	5.879.948,88
(+) FAT Bruto	4.512.393,33	6.297.774,83	10.278.984,97	12.419.937,85	14.687.414,20
(-) Custos e Despesas	-8.971.478,63	-10.501.477,07	-12.087.488,30	-13.416.207,92	-15.080.0786,29
(-) Tributos Lucro Presumido¹³	-228.392,91	-352.729,57	-562.017,79	-691.646,17	-819.162,87
Resultado do Período	1.782.411,38	2.301.651,15	4.144.657,70	4.501.503,64	4.668.121,92
(-) Investimentos	-681.702,82	-664.705,26	-664.705,26	-664.705,26	-
Saldo Final de Caixa	1.100.708,57	3.419.357,28	6.899.309,72	10.736.108,10	15.404.230,02
Resultado Acumulado	1.782.411,38	4.084.062,54	8.228.720,24	12.730.223,87	17.398.345,79

Fonte: Projeções elaboradas pela Consultoria, 2017.

7.2 Necessidade de Capital de Giro

Tabela 12 – Necessidade de Capital de Giro.

Necessidade de capital de giro	Valor (R\$)
Capital de Giro	R\$ 681.702,82

Fonte: Projeções elaboradas pela Consultoria, 2017.

¹³ Tributos sobre o faturamento bruto: PIS (0,65%) e ISS (5%)

7.3 DRE Projetado

Tabela 13 – DRE Projetado.

Ano	1	2	3	4	5
Receita Operacional Bruta	10.982.283	13.155.858	16.794.164	18.609.358	20.567.363
(-) Tributos sobre Faturamento	-949.967	-1.137.982	-1.452.695	-1.609.709	-1.779.077
(=) Receita Operacional Líquida	10.032.315	12.017.876	15.341.469	16.999.648	18.788.286
(-) Custo do Serviço Prestado	-4.775.303	-6.072.403	-7.681.709	-9.022.651	-10.466.844
(=) Lucro Operacional Bruto	5.257.012	5.945.473	7.659.759	7.976.997	8.321.443
(-) Despesas Administrativas	-4.196.176	-4.429.074	-4.405.779	-4.393.557	-4.613.235
(=) Resultado da Atividade	1.060.837	1.516.399	3.253.980	3.583.440	3.708.208

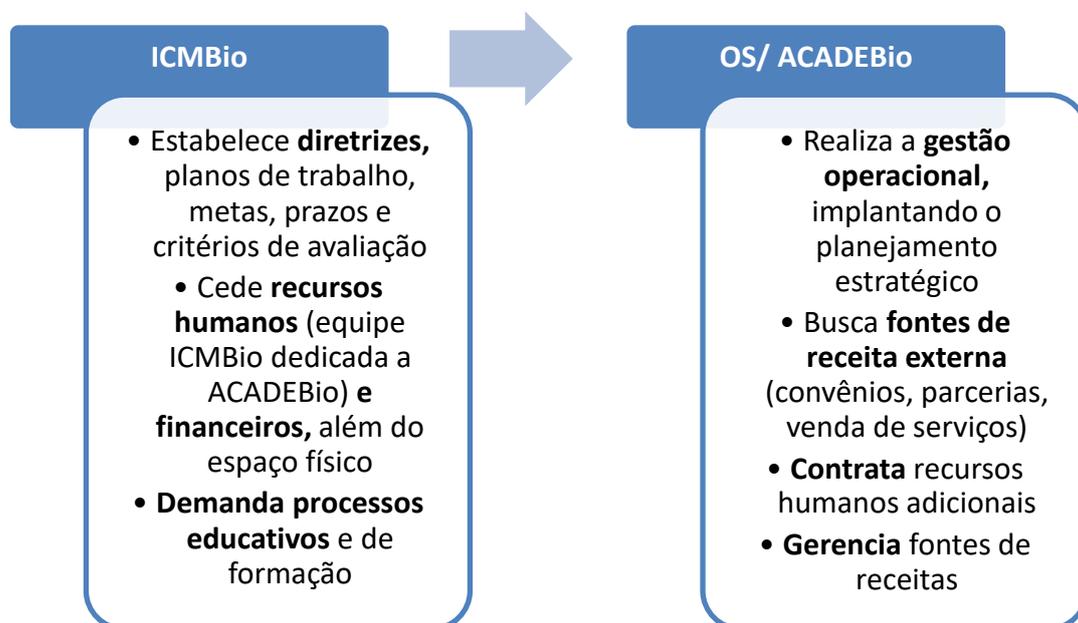
Nota: tributo sobre faturamento: PIS (0,65%) + ISS (5%)

Fonte: Projeções Consultoria.

8. MODELO DE GESTÃO

O novo modelo de gestão da ACADEBio está apresentado no documento “Proposta de novo modelo de gestão¹⁴” elaborado como Produto 2 desta Consultoria. De forma concisa, a Figura 6 procura esclarecer as diferenças de funções entre as partes envolvidas, considerando a gestão via Fundação/Associação qualificada como OS. Neste modelo, o sistema de gestão permite a oferta de produtos e serviços ao público externo de forma ágil e eficiente para gerar arrecadação de recursos financeiros voltados diretamente para a manutenção e ampliação da ACADEBio.

Figura 6 – Modelo de gestão da ACADEBio.



Fonte: Consultoria, 2017.

Com base no plano de sustentabilidade financeira, a ACADEBio poderá aumentar o seu faturamento em aproximadamente 15 milhões de reais até 2022. Trata-se de um processo amparado na ampliação do aproveitamento das instalações, equipamentos e estruturas disponíveis no diferenciado conjunto formado pela ação integrada entre ACADEBio e FLONA de Ipanema. Além disso, o potencial de crescimento do faturamento se dá pela oferta de novos produtos e serviços voltados para o público externo pagante e/ou beneficiário por bolsas de estudos.

¹⁴ Entregue ao ICMBio em junho de 2017.

Em razão do modelo de gestão estar baseado em contrato de gestão com OS sem fins lucrativos, todo o excedente de recursos provenientes do superávit operacional da organização ao longo do período analisado, poderá por força de contrato, ser usado para reduzir os aportes anuais do ICMBio, sem que se reduza a quantidade e qualidade dos serviços destinados aos seus colaboradores diretos. No plano, considera-se redução de 5% ao ano nos gastos do ICMBio com manutenção da ACADEBio a partir do 3º ano. Além disso, o excedente gerado poderá ser aplicado em um fundo de investimento, voltado para a melhoria contínua dos processos e estrutura da ACADEBio. As decisões relacionadas com a utilização desse dinheiro serão efetuadas por um comitê composto por membros do ICMBio.

Este plano de sustentabilidade financeira apresenta claras evidências de viabilidade, sem a necessidade de aporte externo para as reformas e demais investimentos necessários. Os elementos que compõem o cenário otimista estão relacionados a três aspectos principais: (i) Excepcional e diferenciada infraestrutura ofertada pela conjunto ACADEBio/FLONA de Ipanema/Centros de pesquisa ICMBio; (ii) Localização privilegiada em local de fácil acesso a partir da região metropolitana de São Paulo; (iii) experiência cumulada pela equipe do ICMBio dedicada a gestão da ACADEBio que consolida conhecimentos necessários para colaborar de forma determinante na ampliação da ACADEBio reenquadrada no modelo de gestão via OS. A este último ponto, soma-se a profusão de mestres e doutores que conciliam teoria e prática de forma equilibra e possibilitam um contexto de aprendizado diferenciado em relação às demais opções de especialização e pós-graduação.

Ressalta-se que as estimativas feitas são conservadoras e que a Organização Social possui mais opções para utilização dos recursos da FLONA, o que poderá desenvolver com o conhecimento da realidade prática do espaço, nos primeiros anos de sua gestão.

O conjunto estratégico apresentado neste documento, tem o potencial de combinar ampliação da oferta de ensino e melhoria da qualidade com redução de custo para o Estado Brasileiro.

Hospedagem Acadêmica	Média 12-16	Ano 1	Ano 2	Ano 3
# Alunos	2330	3255	5161	7491
Valor Diária	50*	75	85	90
# Noites	5	5	5	5
Faturamento	582.500	1.220.438	2.193.521	3.371.079

*Valor fictício para efeito de comparação

Fonte: Pesquisa de mercado dos hotéis na região (média de R\$170/ diária) e Projeções Consultoria.

Hospedagem Turística (História-Ecológica)	Ano 1*	Ano 2*	Ano 3	Ano 4	Ano 5	
Leitos Disponíveis				47	94	140
Quartos Disponíveis (média de 4 leitos por quarto)				12	24	35
Leitos Disponíveis no ano			14,100	28,200	42,000	
% Ocupação			40%	45%	50%	
# Hóspedes	1410	1410	5640	12690	21000	
Valor Diária	R\$ 75.00	R\$ 75.00	R\$ 90.00	R\$ 100.00	R\$ 100.00	
Total	R\$ 105,750.00	R\$ 105,750.00	R\$ 507,600.00	R\$ 1,269,000.00	R\$ 2,100,000.00	

*utiliza estrutura ACADEBio

Aumento da taxa de ocupação ao longo dos anos é decorrente da divulgação do complexo.

Fonte: Projeções Consultoria.

Visita Guiada	Carga Horária	# Vagas/ dia	Visitas/ Mes	Equipe Dedicada	Alimentação Mensal	Estadia	Margem	Preço de Venda	Faturamento Anual (80%)
- Visita guiada para alunos EF e EM	6	25	300	R\$ 7.250,00	R\$ 3.000,00	R\$ -	19%	R\$ 40	R\$ 116.603,98
- Vivência para Alunos do EM	72	30	120	R\$ 15.750,00	R\$ 20.379,79	R\$ 25.200,00	25%	R\$ 640	R\$ 737.723,81
Equipe Dedicada	R\$ 4.250,00								
Vendedor/ Mkt	R\$ 6.000,00								
Alimentação/ aluno	R\$ 10,00	R\$ 36,61							
Estadia	R\$ 70,00								

Nota: implantação parcial nos 2 primeiros anos (30% e 60% do potencial de faturamento anual)

Fonte: Projeções Consultoria.

Viveiro	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Total	R\$ 130.000,00	R\$ 250.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 318.000,00	R\$ 337.080,00
Media Unidades Vendidas	58.785	113.048	135.658	143.797	152.425

Fonte: Projeções Consultoria.

Projetos Especiais	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Meta de Captação	R\$ 300.000,00	R\$ 600.000,00	R\$ 1.000.000,00

Fonte: Projeções Consultoria.

9.2 Memória de Cálculo Custos

Equipe ACADEBio	Valores 2016		
Ajuda de Custo	R\$	8.650,81	
Apoio Administrativo	R\$	1.349.392,99	
Auxiliar Operacional	R\$	239.202,67	
Total	R\$	1.597.246,47	
Equipe Adicional	# pessoas	Salário + Encargos	Total Anual
Diretor Acadêmico	1	R\$ 20.400,00	R\$ 244.800,00
Gerente Administrativo	1	R\$ 13.600,00	R\$ 163.200,00
Assistentes Administrativas	2	R\$ 4.250,00	R\$ 102.000,00
Pedagoga	1	R\$ 7.500,00	R\$ 90.000,00
Total			R\$ 600.000,00

Fonte: ICMBio e Projeções Consultoria com base em pesquisa de mercado.

Professores e Coordenadores	2018	2019	2020	2021	2022
# horas professores	846	1692	2820	4560	5890
# horas coordenadores	108	216	360	360	360
# horas professores Centro Pesca	2728	2834	2946	3063	3186
# horas coordenadores Centro Pesca	180	180	180	180	180
Total	R\$ 488.762,86	R\$ 623.696,37	R\$ 799.848,83	R\$ 1.031.470,71	R\$ 1.212.692,81
Hora Aula Professor 2017	R\$ 124,71				
Hora Coordenador 2017	R\$ 149,65				

Fonte: ICMBio e Projeções Consultoria do aumento de número de horas ministradas.

Equipe Cursos Virtuais	2018	2021	2022
Total	\$ 522.000,00	\$ 648.000,00	\$ 711.000,00
Equipe Completa	# pessoas	Salário + Encargos	Total Anual
Gerente de Projetos	1	R\$ 9.000,00	R\$ 108.000,00
Técnico Moodle	2	R\$ 5.250,00	R\$ 126.000,00
TI	1	R\$ 5.850,00	R\$ 70.200,00
Pedagoga SR	1	R\$ 7.500,00	R\$ 90.000,00
Pedagoga JR	2	R\$ 5.250,00	R\$ 126.000,00
Designer Gráfico/ Webdesigner	2	R\$ 5.250,00	R\$ 126.000,00
Suporte TI	2	R\$ 2.700,00	R\$ 64.800,00
Valor Adicional 2019			R\$ 126.000,00
Valor Adicional 2020			R\$ 63.000,00

Fonte: ICMBio.

Equipe Flona	Salário + Encargo	Total Anual
Guias EM e EF	R\$ 4.250,00	R\$ 204.000,00
Guias Publico Geral	R\$ 4.250,00	R\$ 153.000,00
Vendas/ Marketing	R\$ 6.000,00	R\$ 71.999,96
Apoio Gestao Flona	R\$ 11.900,00	R\$ 142.800,00
Total		R\$ 571.799,96

Nota: profissional de vendas deverá ter parte de sua remuneração baseada em seu percentual de vendas (política a ser determinada)

Fonte: Sine e Projeções Consultoria com base em pesquisa de mercado.

Adm e Manutenção	Valores 2016	Estimado
Energia Elétrica	R\$ 79.962,96	
Limpeza e Conservação	R\$ 525.902,52	
Locação de Equipamentos	R\$ 59.373,34	
Manutenção de Equipamentos	R\$ 3.570,00	
Material de Consumo	R\$ 3.688,39	
Material Permanente	R\$ 3.453,00	
Telecomunicações	R\$ 17.618,54	
Vigilancia Ostensiva	R\$ 808.989,37	
Auditoria Externa		R\$ 25.000,00
Total	R\$ 1.527.558,12	

Fonte: ICMBio e Projeções Consultoria com base em pesquisa de mercado.

Locação de Veículos e Serviço de Motorista	Valores 2016	Meta OS
Total	R\$ 306.178,56	R\$ 275.560,70

Meta de redução de 10%

Fonte: ICMBio.

Fornecimento Alimentação	2014	2015	2016	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Total	R\$ 570.000,00	R\$ 486.481,90	R\$ 792.446,28	R\$ 854.053,96	R\$ 964.381,14	R\$ 1.104.333,66	R\$ 1.212.805,70	R\$ 1.243.962,58
Meta OS				R\$ 768.648,57	R\$ 867.943,02	R\$ 993.900,29	R\$ 1.091.525,13	R\$ 1.119.566,32
# Alunos Atendidos Produtos Já Existentes	11330	12390	11235	11909	12624	13381	14184	15035
# Profissionais Atendidos	5280	5280	5280	9120	9120	9120	11280	11280
Visitas				R\$ 84.167,26	R\$ 168.334,52	R\$ 280.557,53	R\$ 280.557,53	R\$ 280.557,53
Valor unitário	R\$ 34,32	R\$ 27,53	R\$ 47,98					
Valor unitário médio	R\$ 36,61							

#Alunos Atendidos refere ao número total de alunos por ano multiplicado por 5 diárias

Meta de redução de 10%

Fonte: ICMBio (2015 a 2016) e Projeções Consultoria (2018 a 2022) com base em histórico ICMBio.

Outros	Valores 2016
Suprimento de Fundos	R\$ 2.999,88
Despesas com Pedágio	R\$ 10.625,00
Outros Servicos de Terceiros PF	R\$ 1.520,00
Outros Servicos de Terceiros PJ	R\$ 40.555,00
Serviços Técnicos Especializados	R\$ 28.408,34
Total	R\$ 84.108,22

Fonte: ICMBio.

Hospedagem	Quantidade	Salário + Encarg	Total Anual
Receptionistas	2	R\$ 2.959,70	R\$ 71.032,80
Gestor	1	R\$ 5.100,00	R\$ 61.200,00
Camareiras	2	R\$ 2.550,00	R\$ 61.200,00
Técnico Manutencao	1	R\$ 1.700,00	R\$ 20.400,00
Segurança 24h		R\$ 6.500,00	R\$ 78.000,00
Material de higiene e limpeza		R\$ 3.000,00	R\$ 36.000,00
Energia, Água e Esgoto		R\$ 6.500,00	R\$ 78.000,00
Total			R\$ 405.832,80

Fonte: Projeções Consultoria com base em pesquisa de mercado.

Viveiro	Custo Médio Ano (15-17)
Técnico Ambiental	R\$ 64.800,00
Variável	
Sacos Plásticos	R\$ 3.900,00
Lona Plástica	R\$ 435,00
Recibos	R\$ 40,00
Total Variável/ Unidade	R\$ 0,35

Fonte: ICMBio.

CENTROS DE PESQUISA	
CEPENE	Valores 2016
Vigilância	R\$ 54.000,00
Limpeza, cozinha e lavanderia	R\$ 194.400,00
Administrativo	R\$ 66.600,00
Água	R\$ 22.320,00
Luz	R\$ 52.968,00
Manutenção Predial	R\$ 12.000,00
Total	R\$ 402.288,00
Equipe CEPENE	Estimativa
Analista Adm	R\$ 51.000,00
Técnica Adm	R\$ 30.600,00
Cozinheira	R\$ 24.480,00
Secretária	R\$ 30.600,00
2 Motoristas	R\$ 61.200,00
Total	R\$ 197.880,00

Fonte: CEPENE.

CEPSUL	
Custo Total 2016	R\$ 3.000.000,00
Custo Proporcional	R\$ 562.500,00

Fonte: CEPSUL.

Custo Flona - Repasse ICMBio	Valor 2016
Serviços 3os (limpeza, manutenção, vigilância)	R\$ 2.162.437,02
Energia e telefone	R\$ 55.250,00
Manutenção de veículos e pedágio	R\$ 91.261,57
Total	R\$ 2.308.948,59

Fonte: ACADEBio